

**LA GESTIÓN DE PROYECTOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA ENFOCADO A  
PROYECTOS DE SEÑALIZACIÓN DE LA SECRETARIA DISTRITAL DE  
MOVILIDAD DE BOGOTÁ, BAJO LOS LINEAMIENTOS DEL PROJECT  
MANAGEMENT INSTITUTE**

**PROPONENTES:**

**OMAR DIAZ MORALES**

**LUIS FRANCISCO QUIROZ SALAZAR**

**UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD**

**ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES ECONÓMICAS Y DE  
NEGOCIOS**

**ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS**

**MAYO DE 2019**

**La Gestión De Proyectos En La Administración Pública Para Proyectos De Señalización De  
La Secretaria Distrital De Movilidad de Bogotá, Bajo Los Lineamientos Del Project  
Management Institute**

**Resumen**

En este documento se presenta una aproximación a las características propias de la dirección de proyectos basados en el Project Management Institute – PMI, siendo este uno de los más ambiciosos programas para la gestión de proyectos a nivel internacional, esto con el propósito de viabilizar sus aportes a la Secretaria Distrital de Movilidad y específicamente para los proyectos de Señalización de Bogotá, desde los aspectos económico, político y social. En este contexto, se muestran los elementos constitutivos del PMI y se hace un análisis de este, como herramienta metodológica válida e innovadora para la gestión de recursos y toma de decisiones asertivas dentro de los proyectos emprendidos por el Estado Colombiano.

## Tabla de contenido

Resumen .....	2
Introducción.....	6
Problema.....	7
Justificación.....	10
Objetivos .....	12
Objetivo General .....	12
Objetivos Específicos .....	12
Metodología.....	13
Metodología y Procedimientos que Actualmente son Aplicados en los Proyectos Generados desde la Administración Pública en Colombia.....	15
Gestión de Proyectos mediante los lineamientos de la metodología propuesta por el Project Management Institute - PMI .....	23
Propuesta para Incorporar la Metodología Propuesta por Project Management Institute – PMI para el desarrollo de Proyectos desde la Administración pública .....	28
Conclusiones .....	35
Bibliografía.....	38

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1 Factores críticos identificados en la gestión pública .....	27
Tabla 2 Funciones de la oficina PMO .....	30

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 Ciclo de vida del proyecto .....	16
Figura 2 Metodología MGA .....	17
Figura 3 Clasificación de la inversión pública.....	19
Figura 4 Componentes del proceso de Inicio.....	23
Figura 5 Caracterización del proceso de ejecución .....	24
Figura 6 Estructura del proceso de seguimiento y control .....	25
Figura 7 Etapas del Proceso de cierre .....	26
Figura 8 Propuesta de fases para la implementación de la metodología PMI en la gestión pública .....	32

## Introducción

El Estado como agente rector de los aspectos político, económico y social de los países tiende a generar constantemente proyectos desde los diferentes ámbitos, en pro del fortalecimiento y favorecimiento de los servicios que presta. Teniendo como referente que la administración pública tiene la necesidad constante de generar bienes y servicios que respondan a las necesidades reales de la inmensa mayoría, los países tienden a incorporar en los procesos herramientas en materia de planeación para ejecutar eficientemente los recursos que dispone, se hace necesario entender y conceptualizar las dimensiones que estas transformaciones puedan llegar a alcanzar y su impacto en los diferentes sectores sociales, pero sin olvidar el factor operacional a que tienen lugar.

En este contexto, la metodología PMI de origen norteamericano, con un amplio reconocimiento a nivel internacional, desde los sectores tanto públicos como privados, viene produciendo profundos cambios en la ejecución de los proyectos, y con una gran receptividad dado el alto grado de efectividad, “por el apoyo relacionado con los sistemas de gestión de la calidad, como en la administración de los programas de Administración de la Calidad Total” (Universidad del Valle, 2005)

## Problema

Todo proyecto emprendido desde la administración pública (Distrito), exige la implementación de una serie de instrumentos acompañados de técnicas y formas de hacer las cosas, a su vez, es importante anotar que estos proyectos sirven como detonador para el cambio de situaciones actuales como esta y no surgen de la nada o de un simple capricho, responden a la necesidad de dar solución a interrogantes o un problema o problemas que le originaron, lo que Easton (1993) califica como: “Las respuestas que da el sistema político a las demandas sociales”. Para los gobiernos (nacionales o distritales) como administradores y gestores, del diseño y ejecución de estos proyectos, el tomar decisiones al respecto exige “una nueva forma de gobernar distinta del modelo de control jerárquico, un modo más cooperativo en el que los actores públicos y privados participan en redes mixtas público-privadas, y toman sus decisiones en consenso” (Cerillo, 2005, p.12).

En el caso Colombiano, la administración pública, ha estado acompañada, en la última década, de una reforma descentralizada con amplios intereses de modernización y de cobertura, que según Moreno Corredor “es consecuencia principalmente de un efecto mundial que se produjo en esa época como fue la crisis de endeudamiento de los países de América Latina en la década de los ochenta” y adicionalmente el mismo autor destaca como: La aparición de un cambio en la relación dinámica del Estado Central y local originado por las crisis económicas a su manera ha contribuido a las tendencias descentralizadoras de los corporativismos sociales y territoriales.

Adicionalmente, la revolución científica y tecnológica que ha tenido profundos efectos en los procesos productivos, ha hecho que se genere en la sociedad una mayor autonomía para la solución de las necesidades cotidianas, pero a la vez produciendo mayor participación en la toma de decisiones, exigiendo unas políticas públicas puntuales que como lo describe Ochoa (2011)

Deben tener un enfoque de derechos, y necesitarán, incluso más que cualquier otra, contar con la participación de la ciudadanía en todo su ciclo; entregar garantías a la población respecto a los derechos que están considerados en ella; y haber sido lo suficientemente informadas y difundidas para que las personas a las cuales están dirigidas puedan hacer ejercicio de dichos derechos. (p. 7).

En este sentido, se retoman conceptos como los de André-Noel (2015), quien asume la política pública desde dos perspectivas, la primera como una construcción social, y la segunda, como la construcción de un objeto de investigación, esto porque los objetivos están orientados a favorecer todo un entramado social y porque estos fines solo son posibles mediante la realización de un trabajo de indagación, exploración y análisis del escenario a impactar.

Todos estos elementos hacen que el Estado además de requerir una serie de actuaciones dirigidas a implementar políticas públicas eficaces que fortalezcan los diferentes sectores, tiene como componente adicional la necesidad de imponer un modelo de gestión que supere la



deficiente calidad de la gestión pública que y la irracionalidad en el uso de los recursos, porque “Al existir beneficiarios del estado, estos hacen más grandes sus demandas y pretenden a través de prácticas corruptas extender sus actividades, lo cual exige del estado mayores recursos físicos y financieros a su disposición” (Gray, Kaufmann, 1998). Al respecto, la descentralización puede ser considerada una alternativa viable, porque se delegan ciertas responsabilidades a organizaciones y personal especializado en la prestación de servicios lo que puede ser entendido como garantía de eficiencia y calidad.

Es entonces como en los últimos años, respondiendo al nuevo orden mundial en el que es evidente el alto grado de exigencia en cuando a calidad, la incorporación de programas y políticas encaminadas a integrar procedimientos que respondan a lineamientos internacionales que permitan estar en igualdad de condiciones con otros países, en pro de avanzar en los procesos de desarrollo, es importante hacer un análisis de la administración pública, teniendo como referencia la metodología de Project Management Institute – PMI, de tal forma que surge la pregunta por ¿Cuál es la realidad actual de los proyectos generados desde la administración pública en Bogotá?

## **Justificación**

En la época actual, el analizar la forma en que se desarrollan y ejecutan los proyectos desde la administración pública, obliga a revisar lo que ha sido el auge e incidencia de Project Management Institute – PMI sobre las organizaciones, con sus tradicionales etapas, actividades o ciclo de vida de la gestión de proyectos de “Iniciación, planificación, ejecución y control, y cierre” (PMI, 2004), del que no está ajeno el sector distrital, esto porque la implementación de la metodología propuesta por ese Instituto ha originado cambios importantes la forma en que se desarrollan los procesos y procedimientos y por lo tanto en la gestión administrativa.

La administración pública, en los últimos años está llamada a optimizar la gestión administrativa y operativa a partir de la incorporación de las ciencias de gestión a su quehacer, a partir de la implementación de instrumentos que orienten pero a la vez regulen las actuaciones, y es entonces, como esta estrategia de implementación de la ciencia al servicio de la gestión pública ofrece a la organización del Distrito (SDM) los mecanismos para satisfacer las necesidades y la demanda corresponde para responder a las expectativas de la ciudadanía, como lo indican Solarte y Arias (2014), “que sean adaptables en el tiempo, de acuerdo con la interacción con el ambiente externo

En este sentido, se hace importante que la Secretaria de Movilidad de Bogotá y específicamente el área de Señalización integre a su quehacer, la gestión de proyectos con una

serie de estrategias orientadas a la “planificación y asignación de recursos, el diseño organizacional, la dirección del cambio estratégico” (Johnson y Scholes, 1997), esto en procura de la definición de unas “Metas, tiempo y recursos predefinidos, orientados a la entrega de un resultado específico” (Pellegrinelli, 1997)

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Establecer un acercamiento al sistema de administración de la gestión pública Distrital, Secretaría Distrital de Movilidad de Bogotá a partir de los principios del Project Management Institute – PMI, dado el impacto que tiene esta metodología en el proceso de planificación, la gestión de recursos, la toma de decisiones asertivas, la eliminación de riesgos.

### **Objetivos Específicos**

- Caracterizar la metodología y procedimientos que actualmente son aplicados en los proyectos generados desde la Secretaría Distrital de Movilidad en temas de señalización.
- Realizar un análisis de los principios y procedimientos que propone Project Management Institute – PMI para el diseño y ejecución de proyectos.
- Proponer estrategias tendientes a incorporar la metodología propuesta por Project Management Institute – PMI para el desarrollo de los proyectos de señalización de Bogotá y que se generen desde la Secretaría Distrital de Movilidad, de tal forma que se contribuya a mejorar la calidad e impacto de estos.

## **Metodología**

Para el desarrollo de esta investigación se establece la revisión documental, a partir de la información disponible en bases de datos y bibliotecas que permitan identificar el estado del arte disponible, para caracterizar la implementación de la metodología propuesta por Project Management Institute – PMI para la gestión de proyectos. En este contexto, el estudio tiene como referente, la indagación sobre los elementos constitutivos de esta metodología, con especial énfasis en los aspectos referentes a la administración pública, sus intencionalidades, sus estrategias de implementación, y la evaluación de estos.

Entre los factores a analizar se determinan, las estrategias usadas para la implementación de los procesos, los intereses que guían el desarrollo de los procedimientos, los objetivos que se persiguen con esta estrategia, así como el impacto de esta y el nivel de satisfacción de los usuarios. Al considerar que estos son importantes elementos de referencia para establecer un estudio que permita identificar, el qué y cómo emprender una política en la Secretaria Distrital de Movilidad de Bogotá a partir de esta estrategia.

Desde el aspecto investigativo, se parte de la elaboración del estado del arte, identificando los materiales desarrollados o publicados en los últimos 10 años, con el propósito de reunir elementos para establecer un estudio de tipo documental, reconociendo que “el objeto de la investigación documental es el estudio científico de la información” (Gómez, p.5), a partir del análisis e interpretación fundamentada del contenido temático de una serie de documentos primarios. Esta

estrategia investigativa, favorece la sistematización de realidades y fenómenos a partir de la búsqueda, clasificación e interpretación de la información para elaborar explicaciones o conclusiones respecto a la problemática planteada.

Esta es una etapa dentro del proceso investigativo que sirve de guía para el logro de los objetivos propuestos, en la medida que permite sistematizar y evaluar la información obtenida. Para el propósito de este estudio el identificar los factores a definir dentro de un proceso de gestión de calidad para las empresas, el indagar sobre la literatura publicada en el área se convierte en tarea que va más allá de una simple actividad investigativa, porque favorece el rescate de experiencias y de necesidades específicas, lo que evita recorrer caminos que otras empresas homologas ya han recorrido.

## **Metodología y Procedimientos que Actualmente son Aplicados en los Proyectos Generados desde la Administración Pública en Colombia**

Colombia cuenta con entidades públicas que han desarrollado modelos de estandarización para la gestión de los recursos asignados por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, que son aprovechados para la toma de decisiones, la rendición de cuentas, así como para establecer estrategias de prevención de las posibles fallas en la ejecución de los proyectos. A su vez, el Gobierno de Colombia reconoce que la compra y contratación pública es un asunto estratégico por lo cual decidió crear Colombia Compra Eficiente, así como reconoce dentro de las tareas de control de estos procesos, se cuenta con la Contraloría y la Procuraduría, que se encargan de ejercer tareas de vigilancia, el control de la gestión fiscal del estado y la gestión de resultados.

La asignación de recursos, para el desarrollo de los programas y proyectos de índole estatal, son aprobados mediante la Ley anual de presupuesto por parte del Congreso y sancionada por el Presidente de la República, para la posterior ejecución por parte de las entidades especializadas de cada sector del estado, siendo estas últimas las encargadas de la ejecución de estos rubros a partir de la puesta en marcha de programas y proyectos encaminados a promover el desarrollo económico, social y cultural, esto en pro de favorecer la calidad de vida de todos los habitantes del país.

En este sentido, el desarrollo de los proyectos de inversión por parte de los Entes del Estado, están sujetos a lo dispuesto en el art. 49 de la Ley 152 de 1994 (Congreso de la

República, 1994), “que dispone la creación de de Bancos de proyectos de inversión Nacional en las entidades públicas como instrumento para la optimización y el control de los recursos y otorga a la Dirección Nacional de Planeación el diseño, montaje y operación”. Siguiendo esta misma línea de trabajo, que busca formular estrategias que promuevan practicas eficientes desde la administración pública, en el año 1997 desarrolla la ley 489 (Congreso de la República, 1998), en la que se destaca la promulgación del Premio Nacional de Alta Gerencia, para incentivar la gestión pública mediante la difusión estrategias exitosas en materia de administración de las entidades públicas y su consecuente replica en áreas y proyectos de similares.

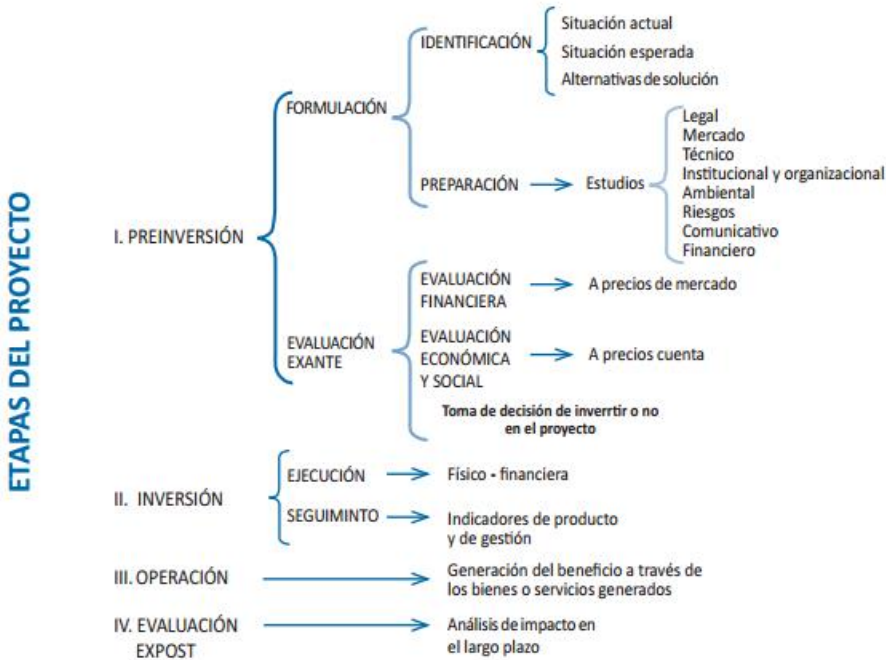
No obstante, y a pesar de la existencia de una legislación que fortalece la generación y apropiación de proyectos dentro de la gestión pública, en la última década, se han venido generando criticas a la forma como se han venido planificando, generando y desarrollando estos proyectos, a partir de la promulgación de estas leyes que fungen como marco legal, pero también como guía de trabajo. Entre estas criticas se destacan la falta de planeación y seguimiento en la ejecución, la falta de estudios ambientales previos, que garanticen el mantinimiento del contexto y la preservación de los recursos, a lo que se le suma el bajo nivel de importancia que se le da a las proyecciones de sostenibilidad, garantia de permanancia en el tiempo. Situaciones como las antes descritas generan sobrecostos de ejecucción, retasos en los tiempos destinados a la puesta en marcha y la tan reconocida corrupción, esta última que ya llevado a ser considerada una de las principales problemáticas de la gestión pública del país. Al respecto, se precisa la ausencia de estandares generales que orienten la planeación y diseño de proyectos públicos alineados con las necesidades reales del sector al que van dirigido, la priorización de proyectos y el control efectivo de cada uno de estos.



Desde el aspecto procedimental , el Departamento Nacional de Planeación Nacional (DNP), contempla la planeación como primer proceso, a partir del cual es posible la generación de iniciativas que posteriormente son formuladas para la aprobación del Comité de Decisión de Proyectos (CODEP) o gerencia de las entidades públicas y así proceder a la ejecución de los proyectos, dando lugar al denominado ciclo de vida de los proyectos.

Figura 1

*Ciclo de vida del proyecto*



Fuente: Departamento Nacional de Planeación. (2011). Manual de procedimientos del Banco Nacional de Programas y proyectos.

Esta secuencia de tareas, dentro del desarrollo y ejecución de proyectos desde la administración pública en Colombia, da cuenta de la aplicación de la metodología general

ajustada (MGA), concebida con la intencionalidad de “registrar y presentar la formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública para gestión ante los entes nacionales y territoriales” (Departamento Nacional de Planeación, 2016).

Figura 2

*Metodología MGA*



Fuente: Departamento Nacional de Planeación. (2015). Manual conceptual de la Metodología General Ajustada (MGA).

Este marco de referencia reconocido como metodología ajustada, fue desarrollado en el año 2012 para las fases de identificación, preparación, evaluación y programación de los proyectos generados desde la gestión pública del país. Se resalta en esta metodología cierto nivel de obsolescencia por la desactualización de esta.

Teniendo como referentes el ciclo de los proyectos y la metodología general ajustada, como rectores de la gestión de proyectos desde el orden estatal, se identifica en primer lugar que “en Colombia no se evalúa de forma precisa la ejecución del presupuesto del país, y las deficiencias de información son el principal obstáculo para realizar este tipo de mediciones” (Quintanilla, 2017, p. 11), y justamente a partir de esta realidad se derivan problemáticas como:

-Falta de Planeación

-Deficiencias de comunicación entre los gestores y los gerentes de los proyectos, lo que da lugar a la pérdida de visión en los mismos.

-Desconocimiento de las necesidades y continuidad de los proyectos y su impacto.

- La no evaluación en la ejecución de los recursos destinados al desarrollo de los proyectos, no permite validar si las inversiones son las proporcionales a las demandas.

-No hay una priorización en la aprobación de proyectos, que garantice la correcta distribución de recursos y que beneficie en primera instancia a los sectores más vulnerables.

-A pesar de que existen unas directrices procedimentales no existe una estandarización en cuanto a la recepción y gestión de las iniciativas, y

-Las entidades públicas carecen de técnicas que favorezcan el seguimiento, monitorear y prevenir posibles riesgos en el desarrollo de proyectos.

Un apartado independiente merece la gestión de los recursos, lo cuales son signados mediante el apoyo a proyectos que buscan garantizar beneficios para la colectividad. Esta asignación presupuestal tiene una clasificación de acuerdo al organismo del estado responsable de su aprobación. La figura 7 especifica esta clasificación:

Figura 3

*Clasificación de la inversión pública*



Fuente: Departamento Nacional de Planeación. (2017). Manual de Clasificación de la Inversión Pública. p.4. Obtenido de: [https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/MGA\\_WEB/Manual%20Clasificaci%C3%B3n%20Presupuestal.pdf](https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblcas/MGA_WEB/Manual%20Clasificaci%C3%B3n%20Presupuestal.pdf)

En la anterior clasificación, los programas hacen referencia al grupo de proyectos que apuntan a un sector económico, social o administrativo en general, mientras los subprogramas, están enfocados al conjunto de proyectos de un campo específico mediante acciones de determinados órganos, y por último están los proyectos que se desarrollan a partir de actividades limitadas en el tiempo y que pueden ser financiados en su totalidad por el estado o con el apoyo del sector privado.

De la gestión ya sea de los programas, los subprogramas o los proyectos del sector público, depende la satisfacción de necesidades de un amplio número de ciudadanos, razón por la cual se debe garantizar la eficiencia en la utilización de los recursos, ya que cuando un proyecto presenta retrasos o demoras en su ejecución y entrega final se ven afectados tanto la inversión económica que obliga a destinar dineros adicionales, como los beneficiarios de estos que son el fin último de cada proyecto. Al respecto, según la Cámara Colombiana de Infraestructura los principales traumatismos están representados en:

- Ausencia de estudios previos, en los que no se determina confiablemente la factibilidad, los riesgos e imprevistos a que puede dar lugar la ejecución de los proyectos.
- En muchos proyectos se presenta distorsión entre lo que se planea y lo que realmente se ejecuta afectando el propósito por el que surgieron su alcance.
- Las variantes o situaciones imprevistas que son un factor que debe estar contemplado dentro de la planeación, elemento que repercute directamente en la asignación presupuestal, no tiene el lugar que se debe dentro de los proyectos.
- Factores como autorizaciones ambientales, permisos especiales y normatividad difícilmente son tenidos en cuenta en tiempo previo a la planeación y ejecución de los proyectos, lo que da lugar a inconsistencias y retrasos.
- Un elemento que en la última década ha generado demoras en la ejecución de proyectos, son las dificultades en la contratación de personal especializado.
- Una de las prioridades para la gestión de proyectos es el tener en cuenta a los destinatarios finales de estos, sus intereses, las perspectivas frente a los mismos, lo que valida el impacto, y este factor pocas veces se contempla para el desarrollo de los proyectos de carácter público.

- Se han identificado casos en los que las entidades públicas no tienen en cuenta las tareas de interventoría como apoyo para la gestión y evaluación de los proyectos.

## **Gestión de Proyectos mediante los lineamientos de la metodología propuesta por el Project Management Institute - PMI**

Los principios y procedimientos que propone Project Management Institute – PMI para el diseño y ejecución de proyectos, dan cuenta de la unificación de teorías entorno a las prácticas para la gestión de proyectos, con cualidades que permiten su aplicabilidad a cualquier tipo de plan y con la intencionalidad de orientar los procedimientos propios de estos procesos el instituto diseña la guía PMBOK®, cuya metodología es adyacente a los sistemas de gestión de calidad con su orientación hacia el logro de resultados. En este último aspecto se resalta la inclinación por generar estrategias que respondan a los valores de eficiencia, la eficacia y la efectividad y la satisfacción.

La gestión de proyectos, exige el reconocimiento de un ciclo de vida para este, dando lugar a unos procedimientos desde el surgimiento de la idea hasta la culminación, dando lugar a la aplicación de estrategias para la toma de las mejores decisiones y la aplicación de conocimiento y liderazgo. En razón de estos intereses, el marco que ofrecen las estrategias recopiladas en la guía PMBOK desarrollado por el PMI, se convierte en una herramienta de las que las organizaciones de éxito se han servido y son justamente estas experiencias las que le dan valor y prestigio. A grandes rasgos esta metodología agrupa cuatro momentos específicos denominados procesos de inicio, planificación, ejecución, seguimiento y control, y cierre, adelantadas mediante “actividades superpuestas que tienen lugar a lo largo de todo el proyecto” (García, 2016, p.20).

El proceso de inicio, también es conocido como concepción y da cuenta de la etapa previa al desarrollo de actividades propias del proyecto, en la cual se estructura un anteproyecto cuyos elementos dan respuesta a la definición del director del proyecto, la viabilidad técnica y financiera, el estudio de los riesgos y la identificación de los objetivos a alcanzar, y sirven de referente para los subprocesos de ejecución y cierre.

Figura 4

*Componentes del proceso de Inicio*



Fuente: Delgado, R. (2014). *Proceso de contratación en la dirección integrada de proyectos*. La Habana. Uciencia.

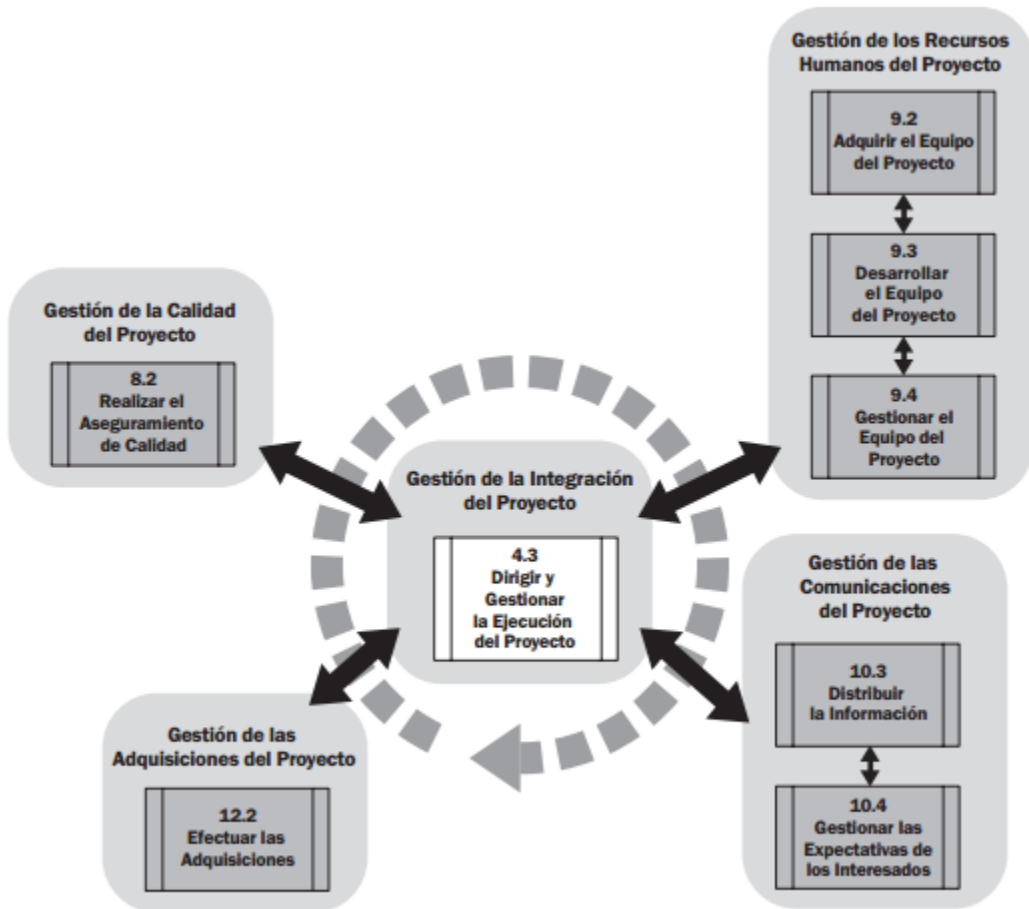
La siguiente etapa, corresponde al proceso de ejecución, el cual se constituye en la columna vertebral del proyecto, dado el alto nivel de complejidad y de costo, este es un espacio tanto de tiempo como de desarrollo de tareas en pro del logro de los objetivos, por tanto, un proyecto bien



planeado, con la correcta identificación y selección de insumos, y con un nivel de financiamiento acorde a las necesidades serán garantía de éxito y garantes de un efectivo control de la ejecución.

Figura 5

*Caracterización del proceso de ejecución*



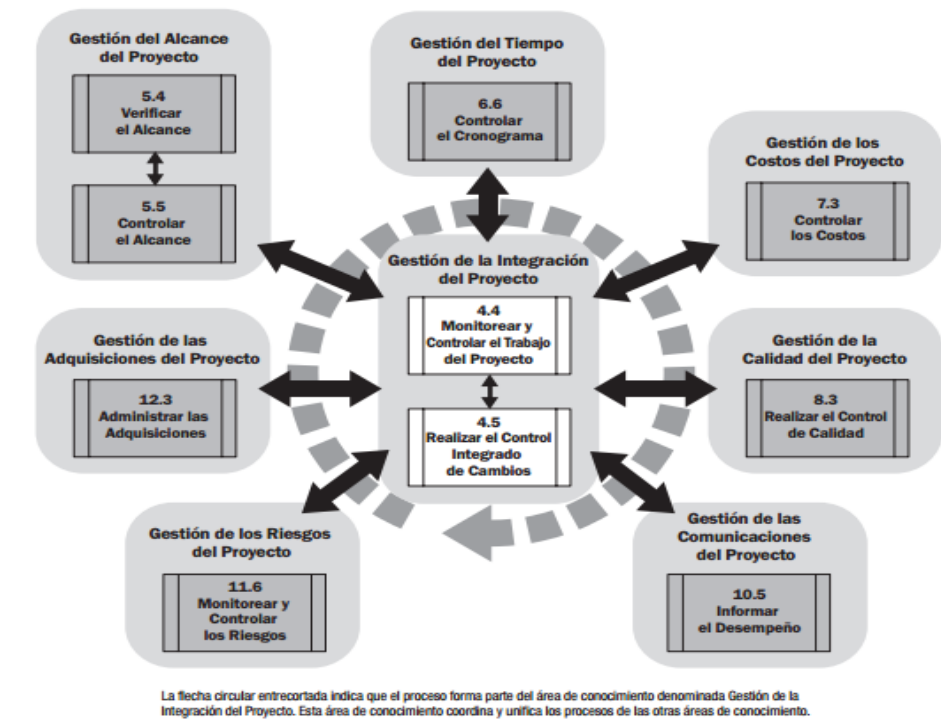
La flecha circular entrecortada indica que el proceso forma parte del área de conocimiento denominada gestión de la integración del proyecto. Esta área de conocimiento coordina y unifica los procesos de las otras áreas de conocimiento.

PMI (2004). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (3a edición). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Dentro del grupo de Seguimiento y Control, se integran todos aquellos elementos necesarios para controlar el desarrollo del proyecto y establecer los ajustes de ser necesario, en este sentido se trata de medir y evaluar de forma sistemática el progreso de las tareas. Su importancia radica justamente en la oportunidad de que disponen los gestores del proyecto de corregir errores sobre la marcha y tomar decisiones en pro de su mantenimiento y continuidad, sin darlo por fracasado.

Figura 6

*Estructura del proceso de seguimiento y control*



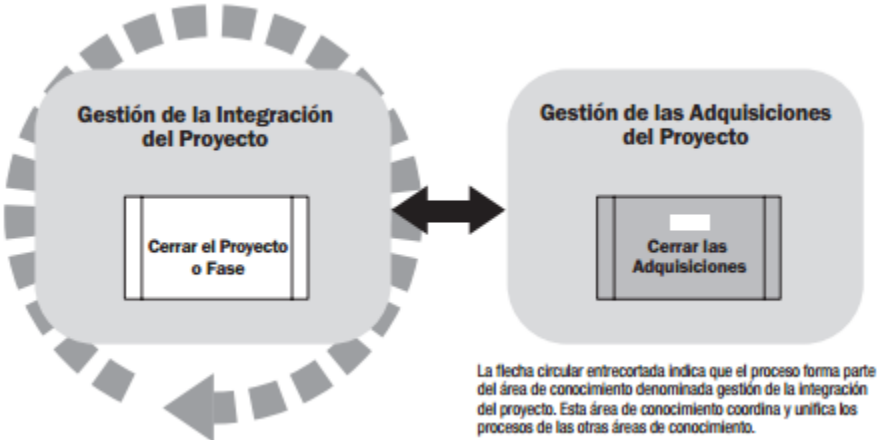
PMI (2004). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (3a edición). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Una etapa posterior corresponde al cierre, en la cual se evalúa el cumplimiento de metas previstas, dando lugar a la validación de los indicadores de calidad, tiempos, costos y desempeño

de los insumos, así como a la evaluación de la inversión, en términos generales es la fase culmen del proyecto. Según Guerrero (2013) este proceso consiste en desarrollar acciones para “satisfacer culminaciones de trabajos o criterios de éxito; transferir el producto a la siguiente fase o a producción; recolectar los registros; auditar el proyecto” (p.82).

Figura 7

*Etapas del Proceso de cierre*



PMI (2004). Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos (3a edición). Newtown Square, PA: Project Management Institute. p. 65

**Propuesta para Incorporar la Metodología Propuesta por Project Management Institute – PMI para el desarrollo de Proyectos de Señalización en la Secretaria Distrital de Movilidad de Bogotá:**

A continuación, se presenta una propuesta para incorporar las estrategias procedentes del Project Management Institute – PMI, para la gestión de programas y proyectos de señalización de la Secretaria Distrital de Movilidad, en razón de que esta opción de estructura tiene una larga tradición y experiencia en el sector privado y en diferentes países, favoreciendo la fácil resolución de las problemáticas, dado que permite el flujo de información en una sola dirección que propicia la toma de decisiones y la generación de alertas preventivas sobre posibles fallas.

Esto porque el éxito de los proyectos, no depende de las casualidades, sino de un trabajo consiente, certero y lo suficientemente bien direccionado que garantice la reducción de errores y por supuesto el logro de los objetivos que motivaron la iniciativa. En el caso de la Secretaria Distrital de Movilidad, área de señalización el implementar las estrategias propuestas por el Project Management Institute – PMI, y que fueron relacionadas en un capítulo anterior, favorecen cambios en aspectos diagnosticados como críticos dentro de los procesos de gestión de proyectos y que se resumen en la tabla 1

Tabla 1

*Factores críticos identificados en la gestión de señalización*

<b>FASES</b>	<b>FACTORES CRÍTICOS</b>
<b>Inicio</b>	Falta de inclusión de las necesidades y expectativas de los beneficiarios
<b>Planeación</b>	Falta de Planeación Insuficiencias en la administración de calidad
<b>Ejecución</b>	Deficiencias en la gestión del riesgo sobre el presupuesto
<b>Monitoreo y control</b>	Falta de monitoreo, control y prevención de riesgos
<b>Cierre</b>	No evaluación por parte de los beneficiarios

Fuente: Elaboración propia

El desarrollo de proyectos de Señalización bajo la metodología PMI, propicia nuevos comportamientos y actitudes frente al proceso de gestión genera una serie de beneficios en pro del logro de los objetivos que se persiguen con la realización y con el fortalecimiento de las diferentes entidades, tales como:

-Se favorece la cultura de la gestión de proyectos mediante la normalización de procesos y procedimientos.

- Se incorpora una visión estratégica que da valor en forma integral a los proyectos como gestores de desarrollo desde la alta gerencia en todas las áreas gubernamentales.
- Se procede a la centralización de información lo que fomenta el flujo de información, una valiosa herramienta para la toma de decisiones acertadas y las tareas de liderazgo.
- Esta metodología se hace extensiva a los programas, proyectos y demás áreas de la Secretaría.
- Se estandarizan los reportes de seguimiento y los indicadores de gestión lo que favorece las tareas de mejora continua.
- Se mantiene control permanente sobre aspectos altamente importantes y críticos como lo son la gestión del riesgo y los canales de comunicación.
- Se garantiza la transparencia en la ejecución del presupuesto y el destino de los recursos implicados en el desarrollo de los proyectos.
- Se integra talento humano calificado de acuerdo con las demandas de los proyectos en cada una de las áreas implicadas en su realización.
- Se implementa el concepto de “maduración de proyecto”, procedimiento previo a la ejecución de los proyectos asegurar el éxito esperado.
- La centralización de la información concerniente a cada uno de los proyectos, favorece el retomar experiencias exitosas y elimina el riesgo de reaccionar sobre los mismos errores.

Para la adopción de las estrategias propias de Project Management Institute – PMI, aparte de los lineamientos presentados en el capítulo anterior, esta metodología obliga a la implementación de las oficinas para la gestión de proyectos (PMO), encargadas del monitoreo y

soporte de las oficinas de planeación y de los gerentes de los diferentes proyectos, así como el desarrollo de estrategias de comunicación, esto bajo el modelo PMBOK y los fundamentos propios de las función pública. Entre las ventajas de este tipo de procedimientos para la gestión de proyectos se destaca el fortalecimiento de los procesos de contratación, en la medida que favorece la optimización de los recursos, el desarrollo de estudios previos dentro de la planeación de los proyectos, acompañados de un trabajo de monitoreo permanente que minimizan el detrimento del patrimonio estatal y la corrupción.

Uno de los cambios importantes, respecto a la metodología que actualmente se desarrolla en la Secretaria Distrital de Movilidad de Bogotá, es el relacionado con el monitoreo y control de los proyectos, al incorporar estas tareas co el ciclo de vida de los proyectos se garantiza, el cumplimiento de los tiempos previstos para la ejecución, la satisfacción de las necesidades reales, la distribución de las inversiones y el cumplimiento de los planes de gobierno de las entidades y organismos públicos, lo que aumenta el nivel de credibilidad frente a este sector.

Tabla 2

*Funciones de la oficina PMO*

<b>Funciones de la Oficina PMO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Desarrollar e implementar metodologías que faciliten el ciclo de vida de los proyectos: inicio, planificación, ejecución, seguimiento y cierre.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Promoción e implementación de una cultura de proyectos para los diferentes organismos del estado.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Definir los roles, las competencias y las responsabilidades del equipo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Capacitar permanente al equipo en la gestión de Proyectos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Propiciar la articulación de todos los sectores para el desarrollo de los proyectos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Fomentar e implementar el uso de herramientas para el seguimiento de los proyectos.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Liderar las estrategias de comunicación entre los gerentes de los de proyectos, coordinadores territoriales, equipo técnico y demás integrantes de los equipos de trabajo.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>○ Mantener la gestión de los procesos de mejora continúa.</li></ul>

Fuente: Elaboración propia a partir de las directrices del modelo PMO

Se relacionan como responsabilidades básicas del talento humano encargado de las labores dentro de las oficinas PMO, que funcionan como ente orientador de la gestión de proyectos las



relacionadas en la tabla 1, que apuntan directamente a la estructuración y ejecución eficiente de los proyectos y al cumplimiento de los elementos estipulados en el plan de desarrollo nacional.

La implementación de los procedimientos y estrategias orientadoras del Project Management Institute – PMI, según el diagnóstico realizado previamente, puede encontrar como principales inconvenientes el desinterés por cambiar los modelos existentes, la tramitología para la gestión del sector por parte de los directivos de las entidades públicas por efectuar el proceso de monitoreo y control dentro de sus organizaciones, la resistencia a ejecutar cambios cuando existe la tradición de una metodología que ha perdurado en el tiempo, sin importantes cambios.

Se propone dentro de la propuesta de implementación de la metodología PMI y la oficina PMO, para la Secretaría de Movilidad de Bogotá como organismo que orienta los procedimientos, en el Distrito Capital, concernientes a la gestión de programas y proyectos de señalización, las siguientes fases:

Figura 8

*Propuesta de fases para la implementación de la metodología PMI en la SDM- Señalización*





La aplicación de esta metodología de reconocimiento mundial implica para la Secretaría Distrital de Movilidad, la aplicación de nuevas formas de trabajo y de desempeño de las funciones, un cambio que más que nuevos procedimientos en el desarrollo de los procesos implica la búsqueda de objetivos duraderos, lo que redundará en beneficio de la sociedad en general, garantizando transparencia en la ejecución de estos.

## Conclusiones

En Colombia en los últimos años, cada vez son más comunes los casos de inversión pública que no son desarrollados con éxito, proyectos fallidos, demoras injustificadas, proyectos que no responden a las necesidades de las poblaciones a las que van dirigidos, o proyectos innecesarios que se gestionan por intereses particulares, detrimento de los recursos del estado, obligan a pensar en estrategias para limitar estas situaciones y a dar un salto al desarrollo de estrategias que aseguren la transparencia, priorización de proyectos y la efectividad en su ejecución. En tal sentido, implementar la metodología PMI se constituye de una necesidad para los países interesados en impactar positivamente en el desarrollo a nivel social, económico y político.

La implementación de la metodología PMI, desarrollada por el Project Management Institute, que actualmente cuenta con amplia aceptabilidad para la gestión de proyectos, el ámbito público y privado, y que no ha sido tenido en cuenta en el ámbito Distrital para estructurar y ejecutar los programas y proyectos que se generan para el desarrollo social de la capital, tiene entre sus ventajas la apropiación de nuevas y mejores prácticas para el tratamiento de los proyectos, entre ellas la normalización de procesos y procedimientos, el control permanente sobre la gestión del riesgo y los canales de comunicación, la centralización de la información que favorece retomar experiencias exitosas eliminando el riesgo de recaer sobre los mismos errores dando lugar a la innovación y a la adaptación de nuevas formas de administración.

Entre los factores a resaltar a partir del análisis realizado, se destaca la importancia que se le da a la formulación de los proyectos, dando lugar a una cuidadosa revisión de todos los elementos que afectan el proyecto, como son los estudios previos, estudios técnicos, legales, ambientales, financieros que garanticen la factibilidad y efectividad del mismo. Un segundo aspecto de gran importancia es la definición de una ruta estandarizada para la gestión de los proyectos, si bien actualmente se cuenta con un banco de proyectos que reúne iniciativas para ser ejecutadas por la administración, esta tiene serias falencias que han debilitado los procedimientos y el desarrollo de soluciones urgentes para diferentes sectores del distrito, la coordinación apropiada de estas iniciativas garantiza el llegar con programas a las áreas más vulnerables.

## **Opinión Personal**

La gestión de proyectos como práctica, genera valor y ventaja competitiva para las organizaciones, de ahí, que el contar con una metodología que permita tener los mejores procedimientos para su realización contribuye en un alto porcentaje al éxito de estos, y por tal motivo tiene amplia aceptabilidad en las organizaciones. En este sentido dedicar un espacio dentro del proceso de formación que se viene adelantando para analizar la forma en que se viene realizando en la Secretaría de Movilidad la gestión de proyectos, se constituye como una preocupación por aportar elementos para cambiar las realidades de una ciudad en el que los habitantes han perdido la confianza en la forma como bienen siendo ejecutados los programas y proyectos que aseguran el bienestar y la calidad de vida.

Se pretende entonces, dejar al lector una idea de la posibilidad de implementar estrategias de amplio reconocimiento en el sector privado para la gestión de proyectos, pero que son perfectamente aplicables al sector de movilidad (Señalización), dando lugar a una serie de retos que no tienen otra pretensión que fortalecer la planificación, ejecución, control, y direccionamiento estratégico de la administración pública, aprovechando al máximo los recursos y eliminando oportunamente los errores.

## Bibliografía

- André-Noël, R. (2015). *Políticas Públicas, Formulación, implementación y evaluación*, ed.11, Editorial Aurora.
- Cerrillo, A. (2005). *La Gobernanza Hoy: Introducción*. En A. Cerrillo (Coord.). *La Gobernanza hoy 10 textos* (pp. 11-36). Madrid: Editorial INAP
- Congreso de la República. (1994, 19 de Julio). *Ley 152 de 1994 Por la cual se establece la Ley Orgánica del Plan de Desarrollo*. Diario Oficial No. 41.450. Obtenido de:  
[http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0152\\_1994.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0152_1994.html)
- Congreso de la República. (1998, 30 de Diciembre). *Ley 489 de 1998 por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones*. Diario Oficial No. 43.464. Obtenido de:  
<http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=186>
- Departamento Nacional de Planeación. (2016). *Registrar y presentar la formulación y estructuración de los proyectos de inversión pública para gestión ante los entes*

*nacionales y territoriales*. Obtenido de: <https://www.dnp.gov.co/programas/inversiones-y-finanzas-publicas/Paginas/Metodologias.aspx>

Easton, D. (1993). *Categorías para el análisis sistémico de la política*. En *Diez textos básicos de Ciencia Política*. España: Ariel.

García, L. (2016). *Gestión de proyectos según PMI*. Obtenido de:

<http://openaccess.uoc.edu/webapps/o2/bitstream/10609/45590/7/lameijideTFC0116memoria.pdf>

Gray, Kaufmann. (1998). *Corruption and Development*. *Finance & Development*, 7-10

Guerrero Moreno, G.A. (2013). *Metodología para la gestión de proyectos bajo los lineamientos del Project Management Institute en una empresa del sector eléctrico*. Bogotá:

Universidad Nacional de Colombia. Obtenido de:

<http://www.bdigital.unal.edu.co/11161/1/940429.2013.pdf>

Jhonson, G. & Scholes, K. (1997). *Dirección estratégica*. (3ª Ed). México: Prentice Hall.

Moreno Corredor, Luis Alfonso. *Oportunidades de financiamiento para los entes locales en el siglo XXI*. Recuperado de: <http://www.eumed.net/libros->

[gratis/2009c/596/DESCENTRALIZACION%20EN%20COLOMBIA.htm](http://www.eumed.net/libros-gratis/2009c/596/DESCENTRALIZACION%20EN%20COLOMBIA.htm)

Ochoa, G. (2011). Políticas públicas con enfoque de derechos y organizaciones no gubernamentales en Chile. *Germina*, p. 1-28.

Pellegrinelli S. (1997). Programme management: organising projectbased change. *International Journal of Project Management*, 11(3), 141-149

PMI (2004). *Guía de los Fundamentos de la Dirección de Proyectos*. (3a edición). Newtown Square, PA: Project Management Institute.

Quintanilla Ortiz, D. A. (2017). *La reforma de la gestión pública en Colombia: una aproximación a los procesos de rendición de cuentas y análisis de los indicadores de eficiencia del gasto público propuestos*. Bogotá D.C.: Universidad Nacional. Obtenido de: <http://www.bdigital.unal.edu.co/57241/7/diegoalexanderquintanillaortiz.2017.pdf>

Solarte-Pazos, L., Sánchez-Arias, L. (2014). Gerencia de proyectos y estrategia organizacional: el modelo de madurez en Gestión de Proyectos CP3M© V5.0. *Revista Innovar*, 24 (52). (Abr. –Jun.). Recuperado de: <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/42502/44047>

Universidad del Valle. Grupo de Investigación en Gestión y Evaluación de Programas y Proyectos. (2005). Breve reseña teórica de la gestión de proyectos. Cali, Valle, Colombia.